

Студент 4 курсу
факультету економіки і права ХНЕУ

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ

Анотація. Розглянуто та узагальнено методи конкурентного аналізу, а також виділено найбільш доцільні для застосування на вітчизняних підприємствах.

Аннотация. Рассмотрены и обобщены методы конкурентного анализа, а также выделены наиболее уместные для применения на отечественных предприятиях.

Annotation. Methods of competitive analysis were reviewed and summarized, and the most appropriate for use in native enterprises were selected.

Ключові слова: конкурентний аналіз, конкурентні переваги, споживачі, методи аналізу.

Із набуттям незалежності нашою державою українські підприємства вперше за багато років відчули конкурентну боротьбу. Конкуренція – один із найважливіших факторів і умов формування напрямів розвитку, стимул для власного вдосконалення: покращення технології, управління виробничим процесом, оптимальне використання ресурсів тощо у господарській діяльності.

Одним із ключових факторів успіху в умовах конкуренції є застосування ефективних методів конкурентного аналізу та аналізу споживачів. Дослідженням методів конкурентного аналізу та аналізу споживачів займалися К. Фляйшер, Б. Бенсуссан, Ф. Котлер, Гольдштейн Г. Я., Азоев Г. Л., М. Николайчук [1 – 4], М. Портер, А. Томпсон, Дж. Стрікленд та ін.

Проте не втрачає актуальності це питання і сьогодні, особливо в умовах ринкового розвитку української економіки. Ще недостатньо розроблені підходи та методи конкурентного аналізу на вітчизняних промислових підприємствах, які, проте, дозволяють на початкових етапах виявляти проблеми та сильні сторони підприємства та його конкурентів для довготривалого успішного функціонування та розвитку. Не враховані постійні зміни ринкових умов господарювання. Цей факт пояснюється високою комплексністю проблеми та недостатньою сформованістю наукової бази.

Тому метою статті є дослідження та порівняння методів конкурентного аналізу та виділення найбільш доцільних для застосування на вітчизняних підприємствах.

Конкурентний аналіз виявляє ті риси внутрішнього і зовнішнього середовищ компанії, які найбільше впливають на стратегічне бачення та можливості компанії.

Різні автори виділяють різні методи конкурентного аналізу. Так, усім відомий аналіз "п'яти сил" М. Портера передбачає врахування впливу на конкурентоспроможність підприємства таких факторів, як: поява продуктів-замінників, поява нових конкурентів, постачальників, споживачів та рівень конкурентної боротьби [5]. Цей метод аналізу широко застосовується та дає відповіді майже на всі головні питання в ході ведення конкурентної боротьби, дозволяє визначити всі складові конкурентного середовища, кожен із яких має значний вплив на формування конкурентних переваг конкретного підприємства. Метод "п'яти сил" побудований на постулаті, що прояв конкуренції в різних галузях господарства має багато спільного.

Вченими пропонуються різні варіації такого підходу. Наприклад, Гольдштейн Г. Я. до основних "п'яти" сил у своєму аналізі додає аналіз основних економічних характеристик галузевого оточення (зростання ринку, географічні особливості, структура галузі та ін.), рушійні сили, конкурентну позицію основних компаній (сприятливе чи несприятливе позиціонування), можливі дії конкурентів та ключові фактори успіху (фактори, що роблять привабливою галузь, перспективи рентабельності галузі) [2]. Інший російський вчений Лалушта М. Г. зазначає, що конкурентний аналіз галузі включає виявлення головних економічних характеристик галузі, рушійних сил розвитку галузі, оцінку сил конкуренції та конкурентних позицій підприємств-суперників, аналіз найближчих конкурентів, оцінку перспектив розвитку галузі, а також ключові фактори успіху, реалізація яких відкриває перспективи покращення власної конкурентної позиції [6].

Деяко інший склад напрямків конкурентного аналізу запропонували Томпсон А. А. та Стрікленд А. Дж., які виділяють такі етапи аналізу загальної ситуації і конкуренції в галузі: 1) встановлення основних економічних показників, що характеризують галузь; 2) визначення конкурентних сил, діючих у галузі, і сила їх впливу на ситуацію; 3) виявлення чинників, що викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі; 4) визначення підприємств, що мають найсильніші та найслабші конкурентні позиції; 5) прогнозування найбільш ймовірних кроків конкурентів; 6) встановлення ключових чинників успіху в конкурентній боротьбі; 7) прийняття остаточного рішення про привабливість галузі. Цей підхід дозволяє ширше аналізувати конкурентне середовище, будувати прогнози на майбутнє (щодо ймовірних кроків конкурентів), детальніше характеризує галузь та її теперішній стан, тобто може використовуватися для конкурентного аналізу в конкретній галузі.

Перелічені методики дозволяють досить чітко аналізувати всі аспекти діяльності підприємства. Проте не враховують можливих напрямків створення конкурентних переваг шляхом недопущення помилок у реалізації тієї чи іншої діяльності (виявлення так званих "сліпих" зон), не показують значущість сегментування покупців та виокремлення їх ціннісних переваг для створення знову ж таки конкурентних переваг, не розглядають оцінку індивідуальних характеристик конкурентів, що дозволяє передбачати дії конкурентів залежно від їх особистісних якостей.

Тому варто враховувати ці методи конкурентного аналізу та аналізу споживачів для створення більш вигідних позицій підприємства. Адже його метою є адаптація підприємства до конкурентного середовища. К. Фляйшер та Б. Бенсуссан пропонують шість методів конкурентного аналізу та аналізу споживачів [7] – аналіз "сліпих" зон, конкурентний аналіз, аналіз сегментації та цінності покупців, а також аналіз функціональних можливостей та ресурсів і індивідуальна оцінка конкурентів, серед яких вже широко використовуються конкурентний аналіз, метод сегментації покупців, індивідуальна оцінка конкурентів.

Аналіз "сліпих" зон вивчає причини, що лежать в основі неточностей або помилок у процесі прийняття стратегічного рішення. Він пояснює, чому аналітики часто неправильно розуміють конкурентне навколишнє середовище і чому внутрішня ретельна перевірка може призвести до переоцінки конкурентної спроможності фірми. Аналіз "сліпих" зон важливий для ефективного аналізу та прийняття ефективного рішення. Він повинен поширюватися на всі інші інструменти та методи управління, які застосовує фірма в пошуках стратегії. Існує кілька джерел виникнення "сліпих" зон: неправильні припущення (про конкурентів, постачальників, про конкурентні можливості самого підприємства та ін.); зайва самовпевненість менеджерів; просіювання інформації та її спотворення.

Аналіз сегментації покупців та аналіз цінності передбачає, що компанія повинна зробити три важливих кроки: ідентифікувати та вивчити різні групи покупців; обрати один або декілька сегментів ринку для обслуговування; у кожному цільовому сегменті довести інформацію до споживачів про вигідні пропозиції компанії [3, с. 175]. Сегментація покупців полягає у тому, що покупці мають різні концепції цінності. Аналогічно у конкурентів є різні потенційні можливості і ресурси, доступні для задоволення купівельної цінності [7, с. 228].

Оцінка індивідуальних характеристик конкурентів – це аналітичний інструмент, що надає ОПР (особа, що приймає рішення) організації відомості про рівень освіти, цілі, особистісні якості і психологічні характеристики конкурентів-фахівців, які приймають рішення. Ця інформація використовується для передбачення майбутніх стратегічних рішень керівництва конкуруючих фірм і забезпечує унікальне розуміння того, яким чином думають, діють та керують конкуренти [7, с. 277]. Сьогодні погляди на людський капітал розглядаються як економічна категорія, що виступає ключовим чинником реалізації конкурентної політики [4].

Узагальнюючи існуючі методи конкурентного аналізу, можна виділити ті, що використовуються найчастіше та характеризуються найбільшою ефективністю (таблиця).

Таблиця

Методи конкурентного аналізу, що застосовуються різними авторами

Автор	Аналіз "п'яти" сил	Аналіз загальної ситуації і конкуренції в галузі	Аналіз "сліпих" зон	Аналіз сегментації	Аналіз цінності покупців	Оцінка індивідуальних характеристик конкурентів
М. Портер [5]	+			+	+	
Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. [7]	+	+				
Гольдштейн Г. Я. [2]	+	+				
Лапуста Г. Л. [8]	+	+				
К. Фляйшер, Б. Бенсуссан [7]			+	+	+	+
Ф. Котлер, Келлер К. Л. [3]				+	+	
М. Ніколайчук [4]						+

Очевидно, що запропонована М. Портером методика аналізу п'яти сил конкуренції має якісну перевагу у здійсненні конкурентного аналізу та безперечно повинна використовуватися українськими підприємствами. У сучасних умовах кожен господарюючий суб'єкт має визначати та аналізувати своїх постачальників (теперішніх та потенційних), оцінювати конкурентів та власні сили у порівнянні з ними, постійно відстежувати появу нових конкурентів та товарів-замінників, що може суттєво перерозподіляти частки ринку, змінювати бар'єри входу в галузь. Крім цього, вітчизняним підприємствам слід ретельніше ставитися до виділеного К. Фляйшером, Б. Бенсуссаном аналізу "сліпих" зон. Цей підхід дає можливість не допускати помилок на всіх етапах розробки та прийняття різноманітних рішень, що суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Аналіз "сліпих зон" використовується для дослідження внутрішнього середовища аналізованого підприємства, проте при можливості його можна застосовувати і для оцінки зовнішнього середовища з метою виявлення схильності конкурентів до створення хибних уявлень та, як наслідок, до помилок. Аналіз "сліпих" зон відносно недорогий метод та повинен застосовуватися систематично і поширюватися на всі сфери діяльності. Особливу увагу приділяють аналізу сегментів та цінності споживачів М. Портер, Ф. Котлер, Келлер К. Л. Вдало обраний сегмент та конкретна цінність споживача, яку можна задовольнити якнайкраще, дозволяє "влучити прямо в ціль" та здобути стійку частку ринку і конкурентні переваги, що має гостру необхідність у сучасних умовах різноманіття представленої продукції, зростаючої вибагливості споживачів та скорочення доступних ресурсів.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження проаналізовано та узагальнено методи конкурентного аналізу, а також виділено основні методи конкурентного аналізу, що дозволяють виявляти необхідну інформацію в процесі діяльності підприємства та безперервної конкурентної боротьби. З урахуванням наявних ресурсів кожне підприємство повинне індивідуально розробляти заходи для проведення конкурентного аналізу. Та необхідним мінімумом для конкурентного аналізу є аналіз "п'яти сил" та конкуренції в галузі із уникненням "сліпих" зон та чітким потраплянням у цільові сегменти. Необхідно ґрунтовно підходити до конкурентного аналізу, щоб мати вплив на

позицію підприємства в галузі, країні чи за її межами. При проведенні аналізу ринкової ситуації для конкретного підприємства не буває дрібниць, необхідно враховувати всі деталі та особливості, такі, як: допущені "сліпі зони", характер фахівця-конкурента, ступінь потрапляння у певний сегмент споживачів тощо. Відхилення за цими показниками погіршують конкурентні позиції та у сукупності здійснюють значний вплив на всі сфери діяльності підприємства.

Наук. керівн. Селезньова Г. О.

Література: 1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Азоев Г. Л., Челенков А. П. – М. : ОАО "Типография "Новости", 2000. – 252 с. 2. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент : учебн. пособ. / Гольдштейн Г. Я. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с. 3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Котлер Ф., Келлер К. Л. ; пер. с англ. под науч. ред. С. Г. Жильцова. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – 480 с. 4. Ніколайчук М. Проблеми оцінки людського капіталу в системі реалізації конкурентної політики / Ніколайчук М. // Україна : аспекти праці. – 2011. – № 6. – С. 46–51. 5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Портер М. – М. : ИД "Альпина Бизнес Букс", 2008. – 715 с. 6. Центр дистанционного образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.elitarium.ru/2007/05/24/konkurentnyjj_analiz_otrasli.html. 7. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с. 8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. – М. : Диалектика-Вильямс, 2010. – 928 с.